
UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

Second Semester Examination
Academic Session 2007/2008

April 2008

ACW472 - Management Accounting and Control
[Perakaunan Pengurusan dan Kawalan]

Duration: 3 hours
[Masa: 3 jam]

Please check that this examination paper consists of **TEN** pages of printed material before you begin the examination.

*[Sila pastikan bahawa kertas peperiksaan ini mengandungi **SEPULUH** muka surat yang bercetak sebelum anda memulakan peperiksaan].*

Instructions: Answer **ALL** questions.

[Arahan: Jawab **SEMUA** soalan].

Question 1 (25 marks)

- (a) During the late 1970's, Harley Davidson, the motorcycle manufacturer was losing money and was very close to bankruptcy. Management believes that one of the problems was low productivity and as a result, asked middle managers to speed up production. The employees who made the motorcycle were told that the priority was to get the motorcycles made and shipped on schedule, which was usually very tight. Middle managers were judged by their ability to meet the shipment schedules.

Required:

- (i) What is the rationale that would lead to a desire to speed up production in face of increasing costs and declining productivity?
[5 marks]
- (ii) What type of behaviour do you think this performance measurement system would create in the sense of the priorities that middle management would establish for the production process?
[5 marks]
- (iii) What type of problems would this performance measurement system create? How if, at all, would you modify this system?
[6 marks]
- (b) What control problem does decentralisation creates in organisation?
[4 marks]
- (c) Many multinational companies create wholly owned subsidiaries to do business in the countries or regions where they operate. Are these wholly owned subsidiaries examples of investment centers? Explain your answer.
[5 marks]

Soalan 1 (25 markah)

- (a) Pada akhir 1970an, Harley Davidson, syarikat pengilang motosikal mengalami kerugian dan hampir menjadi bankrap. Pihak pengurusan percaya bahawa salah satu masalahnya ialah produktiviti yang rendah. Oleh itu, mereka telah meminta pihak pengurusan pertengahan untuk meningkatkan pengeluaran. Pekerja yang membuat motosikal telah dimaklumkan bahawa keutamaan adalah untuk membuat motosikal dan membuat penghantaran tepat pada jadual yang selalunya adalah padat. Pihak pengurusan pertengahan dinilai berdasarkan keupayaan mereka untuk menepati jadual penghantaran.

Dikehendaki:

- (i) Apakah rasional untuk mempercepatkan pengeluaran dalam keadaan di mana berlaku peningkatan kos dan penurunan produktiviti?
[5 markah]
- (ii) Apakah jenis perlakuan yang anda fikir akan dihasilkan berdasarkan sistem pengukuran prestasi ini yang berkaitan keutamaan yang akan diwujudkan oleh pihak pengurusan pertengahan bagi proses pengeluaran.
[5 markah]
- (iii) Apakah jenis masalah yang akan ditimbulkan oleh sistem pengukuran prestasi ini? Bagaimanakah jika perlu, anda akan menambahkan sistem ini?
[6 markah]
- (b) Apakah masalah kawalan dalam organisasi hasil daripada pemencaran?
[4 markah]
- (c) Banyak syarikat multinasional mewujudkan subsidiari milikan sepenuhnya untuk membuat perniagaan dalam negara ataupun di kawasan operasi mereka. Adakah subsidiari milikan sepenuhnya ini contoh pusat pelaburan. Terangkan jawapan anda.
[5 markah]

Question 2 (25 marks)

Syarikat CP manufactures various types of colour printers in a highly automated facility with high fixed costs. The market for colour printers is competitive. The various colour printers on the market are comparable in terms of features and price. CP believes that satisfying customers with product of high quality at low costs is key to achieving its target profitability. For 2007, CP plans to achieve higher quality and lower costs by improving yields and reducing defects in its manufacturing operations. CP will train workers and encourage and empower them to take the necessary actions.

Currently, a significant amount of CP capacity is used to produce products that are defective and cannot be sold. CP expects that higher yields will reduce the capacity that CP needs to manufacture products. CP does not anticipate that improving manufacturing will automatically lead to lower costs because CP has high fixed costs. To reduce fixed costs per unit, CP could lay off employees or sell equipment or use the capacity to produce or sell more of its current products or improve models of its current products.

CP balance scorecard (initiatives omitted) for the just completed accounting year 2007 follows:

Objectives	Measures	Target Performance	Actual Performance
Financial Perspectives:			
Increase shareholder value	Operating income changes from productivity	RM1,000,000	RM400,000
	Operating income changes from growth	RM1,500,000	RM600,000
Customer perspective:			
Increase market share	Market share in colour printers	5%	4.6%
Internal Business Process Perspective:			
Improve manufacturing quality	Yield	82%	85%
Reduce delivery time to customers	Order delivery time	25 days	22 days
Learning and Growth Perspectives:			
Develop process skills	Percentage of employees trained in process and quality management	90%	92%
Enhance information system capabilities	Percentage of manufacturing processes with real-time feedback	85%	87%

Required:

- (i) Was CP successful in implementing its strategy in 2007? Explain. [6 marks]
- (ii) Is CP balance scorecard useful in helping CP understand why it did not reach its target market share in 2007? If it is, explain why. If it is not, explain what other measures you might want to add under customer perspectives and why. [6 marks]
- (iii) Would you have included some measure of employee satisfaction in the learning and growth perspective and new product development in the internal business process perspective? That is, do you think employees satisfaction and development of new products are critical to CP in for implementing its strategy? Why or why not? Explain [6 marks]
- (iv) What problems, if any do you see in CP improving quality and significantly downsizing to eliminate unused capacity? [7 marks]

Soalan 2 (25 markah)

Syarikat CP mengilang pelbagai jenis mesin cetak warna dalam kemudahan berautomasi di mana kos tetapnya adalah tinggi. Pasaran untuk mesin cetak warna ini adalah kompetitif. Pelbagai printer warna dalam pasaran adalah sama dari segi cirinya dan harga. CP percaya bahawa memenuhi kehendak pelanggan dengan produk yang berkualiti tinggi pada kos yang rendah adalah kunci untuk mencapai sasaran keberuntungannya. Untuk tahun 2007, CP merancang untuk mencapai kualiti yang lebih tinggi dan kos yang lebih rendah dengan memperbaiki pulangan dan mengurangkan kecacatan dalam operasi pengeluarannya. CP akan melatih pekerja dan memberi dorongan dan memberikan kuasa kepada mereka untuk mengambil tindakan yang perlu.

Pada masa ini, jumlah kapasiti yang signifikan CP digunakan untuk mengeluarkan produk yang cacat dan tidak boleh dijual. CP menjangkakan kadar hasil yang lebih tinggi akan mengurangkan kapasiti yang diperlukan oleh CP untuk mengeluarkan produk. CP tidak menjangkakan bahawa peningkatan pengilangan akan secara automatik menghasilkan kos yang lebih rendah kerana CP mempunyai kos tetap yang tinggi. Untuk mengurangkan kos tetap seunit, CP boleh membuang pekerja ataupun menjual peralatan ataupun menggunakan kapasiti untuk mengeluarkan atau menjual lebih banyak produk sedia ada atau menambahbaik model produk sedia ada.

Balance scorecard CP (inisiatif dikeluarkan) untuk tahun perakaunan 2007 yang baru tamat adalah:

Objektif	Ukuran	Prestasi Sasaran	Prestasi sebenar
<i>Perspektif Kewangan:</i>			
<i>Peningkatan nilai pemegang saham</i>	<i>Perubahan perolehan operasi daripada produktiviti</i>	<i>RM1,000,000</i>	<i>RM400,000</i>
	<i>Perubahan perolehan operasi daripada peningkatan</i>	<i>RM1,500,000</i>	<i>RM600,000</i>
<i>Perspektif Pelanggan:</i>			
<i>Peningkatan syer pasaran</i>	<i>Syer pasaran mesin cetak warna</i>	<i>5%</i>	<i>4.6%</i>
<i>Perspektif Process Perniagaan Dalam:</i>			
<i>Menambahbaik kualiti pengeluaran</i>	<i>Pulangan</i>	<i>82%</i>	<i>85%</i>
<i>Mengurangkan masa penghantaran kepada pelanggan</i>	<i>Masa penghantaran pesanan</i>	<i>25 hari</i>	<i>22 hari</i>
<i>Perspektif pembelajaran dan peningkatan:</i>			
<i>Membangunkan kemahiran proses</i>	<i>Peratusan pekerja dilatih dalam proses dan kualiti pengurusan</i>	<i>90%</i>	<i>92%</i>
<i>Memperbaiki keupayaan sistem maklumat</i>	<i>Peratusan proses-proses pengeluaran yang mendapat maklumbalas masa semasa</i>	<i>85%</i>	<i>87%</i>

Dikehendaki:

- (i) *Adakah CP berjaya dalam melaksanakan strateginya pada tahun 2007? Terangkan jawapan anda.*

[6 markah]

- (ii) *Adakah 'balance scorecard' CP berguna dalam membantu CP memahami mengapa ia tidak dapat mencapai sasaran saham pasaran dalam tahun 2007? Jika ya, jelaskan kenapa? Jika tidak, terangkan apakah ukuran lain yang anda mungkin tambah dalam perspektif pelanggan dan jelaskan kenapa.*

[6 markah]

- (iii) *Adakah anda akan memasukkan beberapa ukuran kepuasan hati pekerja dalam perspektif pembelajaran dan peningkatan dan pembangunan produk baru dalam perspektif proses perniagaan dalaman? Iaitu, adakah kepuasan pelanggan dan pembangunan produk baru kritikal kepada CP dalam melaksanakan strateginya? Kenapa atau kenapa tidak? Jelaskan jawapan anda*

[6 markah]

- (iv) *Apakah masalah, jika ada, yang anda lihat dalam CP memperbaiki kualiti dan membuat pengecilan yang signifikan untuk menghapuskan kapasiti yang tidak digunakan?*

[7 markah]

Question 3 (25 marks)

- (a) Traditional cost control systems focused on cost containment rather than cost reduction. Today, cost management focuses on process improvement and the identification of how processes can be more effectively and efficiently performed to result in cost reductions.

Required:

Discuss how each of the following cost management techniques differs from the traditional cost containment approach and how each seeks to achieve cost reduction and better overall performance management system:

- Just in Time
- Target Costing and Kaizen Costing
- Life Cycle Costing

[15 marks]

- (b) Within a diversified group, one division, which operates many similar branches in a service industry, has used internal benchmarking and regards it as very useful. Group central management is now considering the wider use of benchmarking.

Required:

Explain the aims, operations, and limitations of internal benchmarking, and explain how external benchmarking differs in these respects

[10 marks]

Soalan 3 (25 markah)

- (a) *Sistem kawalan kos secara tradisional lebih menumpukan kepada proses pengekangan kos daripada proses pengurangan kos. Pada hari ini, pengurusan kos lebih menumpukan kepada penambahbaikan proses dan mengenalpasti bagaimana proses boleh dipertingkatkan secara efektif dan efisien untuk menghasilkan keputusan pengurangan kos.*

Dikehendaki:

Bincang bagaimana teknik-teknik pengurusan kos seperti yang dinyatakan di bawah berbeza dari proses pengekangan kos secara tradisional untuk setiap teknik bagaimana ia boleh mencapai pengurangan kos dan sistem pengurusan prestasi secara keseluruhan yang lebih baik

- 'Just in Time'
- Kos Sasaran dan Kos Peningkatan Penambahbaikan
- Kos Kitaran Hayat

[15 markah]

- (b) *Di dalam kumpulan terpelbagai, satu bahagian yang beroperasi dan mempunyai rangkaian cawangan yang beroperasi di dalam industri perkhidmatan telah menggunakan ukuran rujuk dalaman dan mendapati ianya sangat berkesan dan berguna. Pihak pengurusan pusat sekarang ini sedang menilai untuk memperluaskan penggunaan tanda aras dalaman kepada keseluruhan syarikat.*

Dikehendaki:

Jelaskan tujuan, operasi dan kekurangan untuk penggunaan tanda aras dalaman, dan jelaskan bagaimana tanda aras luaran berbeza dari segi ciri-cirinya

[10 markah]

Question 4 (25 marks)

- (a) The concept of Generic Strategies was established by Professor Michael Porter during the 1980s. He stated that a company must choose one of these strategies in order to compete and gain sustainable competitive advantage. In addition to assessing the source of competitive advantage, Porter also explained that it was necessary to identify the target for the organization's product or services. This involved distinguishing between whether the target was broad and covered the majority of the overall market, or narrow and concentrated on a small but profitable part of it.

Required:

Critically appraise the value of Porter's Generic Strategy model for strategic planning purposes. Please include the value chain analysis being developed by Porter in making your assumptions and assessments.

[15 marks]

- (b) The concept and ethos of strategic management accounting (SMA) has been in the literature for more than two decades, and has been advocated as a potential area of development that would enhance the future contribution of management accounting. The literature has been developed into many different strands of studies that include organizational learning, behavioral emphasis, incorporation of new ways of thinking, and process applications, amongst others. The characteristics of the SMA have been diametrically opposed to the traditional characteristics of management accounting.

Required:

Indicate at least five (5) characteristics of the SMA that differs to the traditional characteristics of management accounting, and how these characteristics could enhance the role of management accountants in the new business environments of the current business world.

[10 marks]

Soalan 4 (25 markah)

- (a) *Konsep-konsep strategi generik telah diperkenalkan oleh Profesor Michael Porter pada tahun 1980an. Beliau menyatakan bahawa sesebuah syarikat mestilah memilih salah satu dari strategi-strategi generik ini untuk bersaing dan mencapai daya saing yang lestari. Tambahan dari pernyataan terdahulu yang mana pengukuran dari segi sumber untuk daya saing perlu dikenal pasti, Porter juga telah menyarankan bahawa adalah menjadi keperluan untuk sesebuah organisasi mengenal pasti arah dan tujuan produk dan perkhidmatan tersebut. Perkara-perkara ini boleh dilaksanakan melalui perbezaan sasaran yang besar dan merangkumi majoriti pasaran keseluruhan, ataupun sasaran yang lebih sempit/tirus dan lebih fokus kepada sasaran yang kecil tetapi akan mencapai keuntungan yang lebih lumayan.*

Dikehendaki:

Buat penilaian secara terperinci tentang model strategi generik Porter untuk tujuan perancangan strategik. Sila kemukakan juga analisa rantai nilai yang telah diperkenalkan oleh Porter untuk membuat andaian dan penaksiran anda.

[15 markah]

- (b) *Konsep dan etos pengurusan perakaunan strategik (SMA) telah berada di dalam karya sejak lebih dari dua dekad yang lalu, dan ianya telah dikenalpasti sebagai bidang yang berpotensi untuk menyumbang ke arah perakaunan pengurusan. Karya-karya ini telah berkembang di dalam pelbagai bidang, pembelajaran organisasi, penekanan terhadap perlakuan, pergabungan pemikiran yang baru, proses aplikasi dan lain-lain lagi. Ciri-ciri 'SMA' ini adalah berlawanan dengan ciri-ciri perakaunan pengurusan yang tradisional.*

Dikehendaki:

Nyatakan sekurang-kurangnya lima (5) ciri-ciri 'SMA' yang berbeza daripada ciri-ciri tradisional pengurusan perakaunan, dan bagaimanakah ciri-ciri 'SMA' ini dapat menambah baik peranan akauntan pengurusan di dalam suasana perniagaan baru yang berteraskan dunia perniagaan terkini.

[10 markah]